



海納百川，登峰造極～

長庚 35 邁向世界級頂尖醫療中心的期許

◎長庚醫院決策委員會主任委員 陳昱端口述

◎林口長庚婦產部主治醫師 高川琪採訪

我於民國 62 年到 66 年在台大醫院接受住院醫師訓練，民國 67 年至中興醫院一般外科擔任主治醫師，八個月的執業過程中遇見了兩位病人，帶給我不一樣的想法，也改變了我的生涯。第一位是因外傷造成鼻眼窩部骨折的男性患者，當時不論是神經外科、一般外科或是耳鼻喉科對於鼻眼窩處外傷手術沒有十足把握，此類患者我們幾乎束手無策；另一位患者為原因不明之單側乳房增生的高中女生，雖然教科書中相關手術記載詳細，但對此類手術不熟悉且擔心併發症，我並不敢執行。這兩位病人讓我深深體認，身為一位外科醫師的無力感。我一向認為能將垂死病人救活的刀才是手術，而可以順利執行肝臟切除與胃部切除手術的我，卻沒有辦法診治這一類患者，心中十分沮喪。此後又陸續轉診數例唇顎裂患者，逐漸覺得自己不是一個有能力的外科醫師，因而決心進一步接受這個當時不到十位專科醫師的整形外科訓練。因緣際會下我進入了長庚整形外科，在羅慧夫醫師（Dr. Noordhoff）的調教下，漸漸走向今日的路。

對我而言，個人的事業與成就，完全都在長庚這塊土地上，有好的老師、

好的環境，造就今日的我。當時，王創辦人永慶先生看見台灣這塊土地醫療的缺乏，他以寬闊的心胸、遠大的

眼光，創立長庚醫院，全力支持醫療團隊發展；我當時被指派出國學習顱顏整形重建手術，這是鮮少有人感興趣的領域，「沒有人願意去做的，我們來做」。今日，長庚的整形重建外科，早已成為世界的金字招牌。日前由林口長庚整形外科主辦為期六天的 Instruction Course of Facial Palsy Reconstruction 及 2011 Chang Gung Mayo Clinic Symposium in Reconstructive Surgery，總共四天的現場實況手術轉播，每天四間開刀房同時進行。首二日邀請海內外顏面神經的頂尖整形外科醫師即時手術，完成顏面神經麻痺的修復重建等；第三、四天的微創手術、肢體手術、唇顎裂修補手術、顱顏重建手術等，是完全由長庚整形重建團隊包辦；後兩天選在台北 W Hotel 舉辦國際學術研討會。六天才結束，緊



高醫師與陳主任委員(左)於採訪後合照



接著在桃園長庚舉行三天的 2011 Chang Gung Forum，這是從 2000 年起舉行的國際論壇，每年交叉討論唇腭裂重建手術和正顎手術的最新技術與研究成果。今年計有 296 位會員參與，其中 226 位醫師從 35 個國家飛抵台灣，參與盛會。

任何事情的成功，除了人和還需要天時與地利。「天時」指的是長庚醫院創立時台灣醫療政策與經濟環境支持。六〇年代，台灣醫療較缺乏，醫院病床一位難求，政府鼓勵民營企業家投入醫療事業，財團法人醫院可獲得稅收減免，於是私人企業開始投入資本人力，因為政策的開放，造就台灣今日的醫療方便性。「地利」指的是長庚醫院的制度完善。王創辦人看見了醫療的特色，他將生產線的管理概念，應用到醫院經營成本與人力運用等。例如：公家醫院的人事升遷常受制於固有的編制、主管和職員人數固定，要增加員額很困難。但在長庚醫院的主治醫師編制沒有上限，只要你有能力、有熱情，經過全科決定，就可以於訓練完畢後加入長庚主治醫師行列。於是我們吸引了許多醫界青年人才，也才有今日壯大的長庚醫療體系。另外，長庚率先創立專科醫師分科訓練制度。當時台灣醫學生數量漸多，但公家醫院數量少，僅台大、榮總、三總，其他醫院幾乎極少進行住院醫師訓練。一半的醫學生畢業後只能出國，國家培養的優秀人才就這樣流失，真正能夠受到紮實訓練的醫師不多。長庚創立後，大量培訓住院醫師，並設立專科醫師制，擴大服務範圍與服務量，每位專科醫師專注於自己領域進行技術精進與相關研究，公家醫院也倍感競爭開始跟進。同時政府深感分科訓練對醫療水準提升與全民健康的重要性，立法通過專科醫師制度。若是沒有當年長庚醫院在醫

界投下的震撼彈，十年後也無法成立全民健康保險，因為分科夠細，才可以讓更多的醫師參與臨床服務；專精夠深，才能談到服務品質和醫療水準。長庚也是台灣首先引入美國 PF 制度的醫院，醫院盈餘可直接回饋給醫師及各級行政人員。於是專業人士可以專心臨床服務及研究，不須擔心經營管理部分，有足夠的薪水，不須收取紅包或回扣。

當前，台灣醫療環境與經濟成長不若當年，當台商出走大陸已達一百萬人以上，在健保總額制度下的台灣醫界，該如何自處，長庚醫院又該採取什麼樣的措施？醫師受限於執照，或許無法至海外擴展醫療市場，但我們可以擴展服務面，推展國際醫療，吸引海外居民至本院就診。近年來快速崛起的尖端科技醫療，如：醫療儀器研發、手術改良與創新、分子生物學診斷、新的癌症用藥與標靶治療，都是我們努力的方向。一方面這些項目不會占用健保額度，另一方面吸引更多的兩岸三地華人或境外居民到本院求診並維持我們的服務量。高的服務量才有經濟價值、教學價值。

35 年前，王創辦人創辦長庚醫院，對台灣醫療制度的影響無遠弗屆。現在，醫療環境面對諸多考驗，我們仍應秉持一貫的精神，走在台灣醫療的前端，帶領醫界突破現況。若是你們經過我的辦公室，可以看見牆上掛著一幅字，上面寫著：「山登絕頂我為峰」。期許每一位長庚人都有這樣的氣魄，山海之大，唯有廣闊胸襟立定志向才能容山納海，長庚醫院就是站在這樣的立足點而誕生。往後我們要繼續征服每一座高山，向不可能挑戰，腳踏實地前仆後繼，打造長庚醫院成為真正的 international center of excellence（世界級頂尖醫療中心）。

